Conditions de travail en centre commercial : un dialogue social difficile

Depuis plusieurs années déjà, le syndicat de site du centre commercial de la Part-Dieu Oxygène à Lyon, dans la région Rhône-Alpes, sollicite la direction du centre pour ouvrir un dialogue social sur les conditions de travail. Mais, à ce jour, ni les directions d'enseigne, ni la direction du centre ne souhaitent s'impliquer dans ce dialogue social. Face à ce blocage et en l'absence de contrainte juridique, comment créer un espace de dialogue social pour aborder des conditions de travail qui concernent l'ensemble des salariés du centre ?

Stéphanie Husson, Guillaume Martin
Émergences, Cabinet d'expertises, de formation et de conseil, France

Les méga-centres commerciaux pullulent autour des grandes villes. Paradis pour acheteurs, enfer pour ceux qui y travaillent ?
Image : © ImageGlobe

1. Claire Vincent-Genod et Régis Guichard, *Qu'est-ce que travailler en centre commercial*, Cabinet Transformations Sociales, 2010, 38 p.

Les salariés sont en permanence sollicités par une clientèle exigeante et pressée alors que leur métier tend à se standardiser et à s'appauvrir.

"Nous travaillons dans un centre commercial, mais nous avons l'impression d'être totalement seuls", regrette une salariée d'une petite enseigne de mode. Tel est le paradoxe de l'un des plus grands centres commerciaux en centre-ville d'Europe : 260 enseignes, 2 000 salariés, une fréquentation de plus de 100 000 personnes par jour, mais des salariés isolés qui dans le brouhaha des jets d'eau et de la foule subissent des conditions de travail pénibles en silence. En silence parce qu'il n'y a pas de dialogue social : les directions des enseignes et la direction du centre se renvoient mutuellement la balle pour ne pas intervenir sur des problématiques qui concernent pourtant toutes les enseignes et tous les salariés.

Un centre commercial présente une grande diversité d'enseignes par leur taille, les produits vendus, les modes d'organisation et les statuts juridiques. Mais il constitue néanmoins, par ses infrastructures, les services qu'il propose et sa situation géographique, un lieu de travail commun où les salariés partagent les mêmes avantages, mais aussi les mêmes inconvénients, où, comme le dit la secrétaire du syndicat de site Marie-Hélène Thomet, "les salariés ont les mêmes problèmes".

Certes, il y a des institutions représentatives du personnel et notamment des Comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) dans certaines enseignes, mais il y en a peu : 70 % des enseignes ont moins de 11 salariés et huit enseignes seulement ont un CHSCT local ou national. Bien que leur nombre soit restreint, ces instances constituent des lieux de dialogue social à part entière. Pour autant, elles n'ont pas vocation à traiter des problèmes communs au site, qui sont juridiquement considérés comme externes à l'entreprise. Il n'existe donc pas de lieu pour échanger sur ces problèmes et encore moins d'espace de dialogue social pour essayer de les résoudre. C'est le lot commun des centres commerciaux. Mais au centre commercial de Part-Dieu Oxygène, un syndicat de site essaie de changer la donne.

En 2008, la CGT a décidé de créer un syndicat de site auquel a adhéré l'ensemble des syndicats CGT présents dans les différentes enseignes du centre commercial. Ainsi, ce syndicat est devenu un interlocuteur pour l'ensemble du site. Cette structure "permet de travailler ensemble et de donner plus d'importance à l'action syndicale, d'aller dans les petites enseignes pour interpeller, syndiquer" explique Sébastien Antérion, élu CGT au Comité d'entreprise d'une grande surface et trésorier du syndicat de site. Aller à la rencontre des salariés, recenser les problèmes rencontrés, sensibiliser au droit, apporter un conseil juridique, soutenir un mouvement de grève font partie des attributions du syndicat de site qui répond à une réelle attente des salariés : "On est bien reçu, on est reconnu. Beaucoup de directeurs de petites enseignes sont avec nous", constate le syndicaliste. En effet, les conditions de travail au sein du centre ne sont pas des plus idylliques, mais les salariés, isolés, n'ont pas souvent l'occasion d'en parler.

Pénibilité mentale, pressions temporelle et commerciale

C'est à la fois pour mettre en lumière les contraintes propres au centre commercial et pour donner l'occasion aux salariés de s'exprimer que la CGT est à l'initiative d'une étude sur les conditions de travail. L'État et le Conseil régional l'ont financée avec la volonté de favoriser le dialogue social. Ainsi, tous les syndicats, les représentants d'employeurs, les services de l'État, l'Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail, etc. ont été sollicités en amont de l'étude pour participer à des réunions préparatoires.

L'étude sur les conditions de travail en centre commercial a été réalisée en 2010 par un cabinet spécialisé à partir d'une enquête qualitative et d'un questionnaire aux salariés. Sur 2 200 questionnaires, 672 salariés ont répondu. Une synthèse, intitulée *Qu'est-ce que travailler en centre commercial ?*, a été publiée.[1]

Cette étude a confirmé les constats des organisations syndicales. Aux conditions de travail déjà pénibles dans le commerce – station debout prolongée, déplacement à pieds, postures contraignantes, gestes répétitifs – s'ajoutent d'autres facteurs de pénibilité physique et mentale spécifiques au centre commercial.

L'absence de lumière naturelle, le jet d'eau et le piano qui joue tout seul s'ajoutent au brouhaha de la foule : "Oui les filles parlent du bruit et de la lumière, ce sont des trucs qui reviennent, mais surtout le brouhaha. Comme on est le premier débit client, ça brasse, il y a les gamins qui hurlent, le flux de clients, la musique et, en fin d'année, un animateur vient parler et ça c'est la totale", témoigne une caissière de la grande distribution.

Le rapport à la clientèle y est spécifique. "Les gens se servent du centre comme un lieu transfert, on voit des valises… une population qui circule et qui ne vient pas que pour acheter", explique une responsable adjointe de magasin. La proximité avec la gare, avec la bibliothèque municipale et une forte densité de bureaux et d'administrations en font un lieu de passage très important. "Moi je

dirais que c'est un gouffre, dans le sens où les gens ne savent pas où aller, s'il fait froid, ils viennent squatter, quand ils n'ont rien à faire, ils viennent se promener et nous en tant que salariés, nous subissons... ", déclare une caissière en grand magasin. La relation au client est modifiée parce qu'on est dans un centre commercial clos, à la fois lieu de passage et haut lieu de consommation rapide : "Les gens ont des réactions qu'ils n'ont pas en ville. On leur dit bonjour et ils ont peur. On laisse passer et au bout d'un moment on s'habitue, mais on sent le centre", poursuit la responsable adjointe de magasin.

Ces situations révèlent des facteurs de pénibilité mentale liés à la pression temporelle (travailler dans l'urgence avec peu de moyens) et à la pression commerciale (vendre toujours plus). Les salariés sont en permanence sollicités par une clientèle exigeante et pressée alors que leur métier tend à se standardiser et à s'appauvrir. Le rôle d'information et de conseil auprès des clients disparaît au profit du seul acte de vente. À ces contraintes s'ajoutent un manque de reconnaissance et un management parfois défectueux. Or, lorsque le salarié ne peut pas réaliser ce qu'il estime être un travail de qualité, qu'il développe un sentiment d'inutilité du fait d'un décalage entre le travail qu'on lui demande et les conditions qui ne lui permettent pas de le réaliser, il est dans une situation qui produit nécessairement des effets néfastes sur sa santé mentale.

Les conditions d'accueil collectif des salariés sont extrêmement minimalistes. À part dans les grandes enseignes, il n'y a pas d'espace prévu pour se restaurer ou faire une pause. Il y a les coursives, les arrières boutiques, les lieux de stocks... "Des fois je vais vers la bibliothèque, mais il y a un peu beaucoup de monde, alors je vais ailleurs, là où je peux. On ne se repose pas vraiment. On est toujours sollicité, soit une clope, soit autre chose...", explique une vendeuse de magasin de mode. Certains salariés mangent dehors par tous les temps. D'autres, notamment ceux qui vendent dans les allées du centre, n'ont pas accès à des sanitaires et doivent payer, comme les clients, ou trouver des solutions de fortune en se dissimulant derrière leur comptoir.

Le centre commercial est un endroit confiné avec ses recoins pas toujours très sûrs. L'insécurité y est un problème récurrent, avec des agressions verbales, parfois même physiques des salariés et des clients. "Une vendeuse d'une enseigne de vêtement assez haut de gamme me racontait qu'un jeune la visait avec un pistolet à billes pendant qu'un autre faisait son marché dans le magasin", raconte Marie-Hélène Thomet, secrétaire du syndicat de site. Plusieurs cas de vols de la recette du jour ont été signalés : "Il n'y a pas de dispositif sécurisé pour amener la recette à la banque. Ce n'est pas un problème pour les grandes enseignes qui ont leurs propres services de transport de fonds. Par contre, pour les petites enseignes, ce sont les salariés qui prennent quotidiennement un risque en parcourant les allées du centre jusqu'à la banque", ajoute la représentante des travailleurs. Enfin, dernièrement, c'est une partie du plafond qui s'est effondrée, heureusement sans faire de blessé.

Si les directions d'enseignes et du centre ont été sollicitées en amont de la réalisation de l'étude sur les conditions de travail, elles ne se sont jamais réellement impliquées. "Nous ne pouvons que regretter l'absence des directions patronales qui, après avoir insisté pour être tenues au courant ne sont jamais venues et ne sont pas intéressées par ce rendu d'étape", soulignait Christophe Rigolet du Comité régional CGT Rhône-Alpes lors de la présentation, en février 2011, de l'étude. Lors de cette restitution au Conseil régional, les services de l'État, l'inspection du travail, les organisations syndicales étaient présents, mais ni les employeurs, ni la direction du centre. C'est bien le problème : il manque un interlocuteur pour mettre en place un dialogue social. Pourtant, à l'issue de cette présentation, tous les acteurs s'accordaient sur la nécessité d'un dialogue social et d'une poursuite du travail amorcé.

Les coûts de l'absence de dialogue social

Parallèlement à l'action syndicale et dans le prolongement de l'étude sur les conditions de travail, le cabinet de conseil Émergences tente, avec le syndicat de site et le soutien du Conseil régional, d'instaurer les conditions d'un dialogue social. En effet, l'étude sur les conditions de travail et les récents incidents (agressions, vols de recette, problèmes d'hygiène, etc.) prouvent que tant les salariés que les employeurs auraient intérêt à ouvrir un dialogue social afin d'améliorer les conditions de travail et de faire du centre commercial un lieu plus attractif pour les clients. Or, ni les employeurs des enseignes ni la direction du centre ne semblent établir de lien entre les baisses de fréquentation du centre et la dégradation des conditions de travail du personnel et de l'image du centre commercial.

Pour les convaincre de s'engager dans une démarche constructive, il est nécessaire d'identifier des enjeux partagés qui démontrent que l'absence de dialogue social a un coût pour les enseignes. Ainsi, Émergences a proposé au syndicat de site de travailler sur

> La précarité de l'emploi, la pression, l'isolement et l'important *turnover* ne permettent pas aux salariés qui subissent ces conditions de travail pénibles d'être moteurs dans le processus de dialogue.

Parce qu'il s'inscrit dans une logique de proximité, le dialogue social territorial permet d'articuler les questions liées aux conditions de travail et d'emploi avec les enjeux économiques et sociaux.

2. Cf. Stéphanie Husson et Guillaume Martin, *Territoires, mode d'emploi syndical*, Émergences, 2010, 96 pages. www.dialoguesocialterritorial.fr

deux thèmes : la sécurité et le *turnover*. Pour les salariés, ils constituent des facteurs de souffrance au travail importants. Pour les enseignes, ils représentent un coût financier et nuisent à l'image et à l'attractivité du centre. Afin d'en analyser les causes, le coût économique et social et d'identifier des pistes d'action, deux diagnostics seront réalisés. Ils seront alimentés par des enquêtes auprès des salariés, des clients et des parties prenantes. Ils doivent constituer une base de discussion pour mobiliser les parties prenantes au niveau du centre, mais aussi au niveau du territoire.

Par exemple, l'un des derniers tracts du syndicat de site alertait sur les problèmes d'hygiène dans certaines enseignes de restauration. Le premier geste des salariés en arrivant le matin est de gratter leur plan de travail pour retirer les déjections de rats. En effet, depuis l'arrêt des dispositifs de dératisation jusqu'alors pris en charge par le centre commercial et désormais renvoyés sur les magasins, il y a une recrudescence de rongeurs dans les cuisines. Cet aspect concerne aussi bien le centre, les enseignes, les salariés, les clients que les services de l'État.

Dans le cas du *turnover*, il pourrait être imaginé de mobiliser le Conseil régional, dont certains dispositifs financent la formation et des organismes de formation au niveau local, pour favoriser la sécurisation des parcours professionnels ou d'envisager de mutualiser les services de ressources humaines pour les petites enseignes.

La précarité de l'emploi, la pression, l'isolement et l'important *turnover* ne permettent pas aux salariés qui subissent ces conditions de travail pénibles d'être moteurs dans le processus de dialogue. Dans cet environnement cloisonné où les salariés sont isolés et les pressions des employeurs non négligeables, il est nécessaire d'organiser des moments d'échanges. L'université de Lyon II constituera un groupe de parole de salariés et sera chargée de recueillir leurs propos sur les problématiques de sécurité et de *turnover*. La question d'un travail intersyndical se posera également bien que la CGT soit l'unique syndicat à avoir fait le choix d'une organisation au niveau du centre commercial et pas uniquement au niveau de chaque enseigne.

Enfin, les acteurs du territoire – Conseil régional, ville, maison de l'emploi et de la formation, élus, services de l'État – sont sensibles aux problèmes soulevés. Ils jouent un rôle dans la vie du centre : la ville détermine l'aménagement du quartier, elle gère les parkings (les salariés doivent les utiliser et payer le même tarif que les clients), la Maison de l'emploi et de la formation de Lyon accompagne les recrutements sur les centres commerciaux, le Conseil régional peut financer la formation, les services de l'État interviennent sur les aspects hygiène et sécurité. Il s'agira d'utiliser leurs prérogatives pour susciter des moments de dialogue entre le syndicat de site et la direction du centre.

Le dialogue social territorial, plusieurs chemins possibles

Le territoire constitue une unité de divers lieux pour traiter de la façon la plus efficace possible les sujets qui mobilisent les salariés et les employeurs. Il peut s'agir d'un bassin d'emploi, d'une plateforme chimique associant un donneur d'ordre et ses sous-traitants, d'une zone industrielle ou encore d'un centre commercial réunissant plusieurs centaines de magasins. Parce qu'il s'inscrit dans une logique de proximité, le dialogue social territorial permet d'articuler les questions liées aux conditions de travail et d'emploi avec les enjeux économiques et sociaux. Il consiste à impliquer les partenaires sociaux et les acteurs du territoire qui maîtrisent les spécificités locales et qui sont les plus à même d'apporter des réponses adaptées. L'intérêt d'une telle démarche est également de prendre en compte les petites et moyennes entreprises souvent dépourvues de représentation syndicale, et donc assez largement exclues des formes traditionnelles du dialogue social.

Il s'agit en fait d'un mode de gouvernance assez nouveau dans le système de relation professionnelle "à la française" qui nécessite un apprentissage en termes de méthode, un équilibre entre le politique et le technique (la mise en œuvre) et implique, pour chaque partie prenante, de dépasser les contraintes de sa propre organisation sans pour autant en renier les principes.[2] Comme dans tout dialogue social, il y a souvent de réelles difficultés, parfois des échecs. Pour autant, cela ne doit pas remettre en cause l'intérêt de la démarche.

D'autres centres commerciaux ont procédé différemment. À Marseille, par exemple, c'est avant même le démarrage des travaux que la Direction régionale de la consommation, de la concurrence, du travail et de l'emploi, qui représente l'État en région Provence-Alpes Côte d'Azur, a souhaité aborder la question de l'aménagement des locaux du futur centre commercial des *Terrasses du Port* et plus généralement celle des conditions de travail.

Outre les organisations patronales et de salariés présentes sur le territoire, il s'est agi de mobiliser le promoteur exploitant du futur centre commercial en jouant sur l'impact positif que l'on pourrait attendre d'une telle démarche, notamment sur sa réputation et son image.

Pour autant, les acteurs du centre, promoteur et enseignes, n'ont pas été convaincus, et ce malgré la signature d'une position commune par les partenaires sociaux. On a le sentiment que l'arbitrage s'est plutôt fait en faveur des emplois induits par la création du centre pour s'exonérer d'une démarche qui aurait visé à anticiper les problématiques auxquelles ces salariés vont être confrontés tôt ou tard. On touche ici à un point dur du dialogue social territorial. De toute évidence, il ne se décrète pas. En l'absence de cadre contraint, il se construit à partir de la volonté et de l'implication des acteurs. ●